



# COMPAGNIE SUCRIERE DU TCHAD USINE DE BANDA

PROJET ASSURANCE QUALITE  
référentiel ISO 9001 : 2000

## RAPPORT DE DIAGNOSTIC INITIAL

Réalisé les 18, 19 et 20 mai 2003

Date :	Nombre de pages :	Référence :	Rédacteurs :
2 juin 2003	24	Banda 020603	Benoît Bonaimé Daniel Mignot Mathieu Weil

## **I      PRESENTATION DU DIAGNOSTIC INITIAL**

- I.1. Objectifs du diagnostic
- I.2. Auditeurs
- I.3. Personnes auditées

## **II     ETAT DES LIEUX**

- II.1. Méthodologie
- II.2. Présentation générale du site audité
- II.3. Résultat détaillé de l'audit
- II.4. Conclusion de l'audit

## **III    ANNEXES**

- Fiches de poste « Responsable Assurance Qualité »
- Glossaire
- Norme ISO 9001 : 2000 (fichier joint à copie numérique)

# I - PRESENTATION DU DIAGNOSTIC INITIAL

## I.1. OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC

La mission d'audit-diagnostic est la première étape d'un processus important pour chaque entité du groupe SOMDIAA qui peut aboutir à moyen terme à la mise sous assurance qualité de l'ensemble de ses sites industriels africains.

Au delà de la prise de contact avec les directions et personnels des sites, cette mission a pour objectif de permettre à l'équipe de l'ENSIA-SIARC/CIRAD d'appréhender sur le terrain les problématiques qualité spécifiques à chaque usine ainsi que celles communes à tous les sites. Cette démarche, retenue du fait de sa capacité à utiliser les forces propres à chaque entreprise (capitalisation des acquis de l'entreprise) tout en profitant de la synergie d'un groupe (mutualisation des acquis au sein du groupe), débute par la réalisation d'un état des lieux de chaque site.

Ce diagnostic ayant pour fil conducteur, la norme ISO 9001 : 2000 a permis :

- d'identifier des éléments essentiels existants (points forts, spécificités...) qui devront être pris en compte et/ou sur lesquels il sera possible de s'appuyer lors du développement du système de management de la qualité  
= **les constats**
- de relever les écarts existants, formellement au jour de l'audit, par rapport aux exigences de l'ISO 9001 : 2000  
= **les écarts**
- de faire, selon les constats et écarts précités, un certain nombre de suggestions  
= **les recommandations**

En outre, ce diagnostic a été l'occasion d'une première sensibilisation des acteurs à une démarche qualité participant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Le domaine d'application correspond à l'usine et à ses services connexes. Le champ de l'audit s'étend donc de l'entrée des matières premières dans l'usine, jusqu'à l'expédition des produits finis.

Cependant, cette démarche n'est pas sans répercussion sur l'activité culture, puisqu'une démarche lancée dans une entité se traduit systématiquement par un accroissement des exigences sur ses fournisseurs internes et externes.

Cette première étape de collaboration sera suivie d'une participation ENSIA-SIARC/CIRAD au Séminaire technique de Juillet 2003 au cours duquel il est proposé d'effectuer une présentation globale de la démarche qualité ainsi qu'un travail en atelier portant sur la mise en œuvre des recommandations proposées dans le présent rapport.

## **I.2. AUDITEURS**

Benoît Bonaimé, Daniel Mignot et Mathieu Weil.

## **I.3. PERSONNES AUDITEES**

• M. Mahamat Adoum Ismael	Directeur Général CST
• M. M. Alamine	Directeur responsable site
• M. Issa Offi	Directeur usine
• M. Kosbeye	Chef énergie
• M. Nibbe	Adjoint Chef régulation
• M. M. Nayalta	Responsable culture
• M. Demba Sow	Chef de fabrication
• M. Antcha Madaly	Chef d'équipe
• M. Mahamat Souleymane	Chef de service Agglomération
• M. Djom Kaoul	Chef de quart
• M. Depsia	Resp. labo usine
• M. Boukar Alifeï	Resp. magasin expédition
• M. Alifa Djibrine	Service commercial
• M. Pierre Alingue	Resp. Ressources humaines
• M. A. Izzo	Contentieux / Service commercial

Cette liste n'est pas exhaustive ; de nombreux opérateurs ont, en outre, été audités.

## II - ETAT DES LIEUX

### Analyse par rapport aux exigences de la Norme ISO 9001 : 2000

#### II.1. Méthodologie

L'audit diagnostic a été réalisé en suivant un fil conducteur permettant une analyse complète de l'entreprise : la norme ISO 9001 :2000. L'objectif à moyen terme n'étant pas la certification des sites, cette norme doit être perçue comme un guide des bonnes pratiques à mettre en œuvre dans chaque entreprise afin d'atteindre au mieux ses objectifs.

La norme ISO 9001 : 2000 est un outil de progrès complet qui souligne le fait que la qualité en entreprise est un objectif commun à l'ensemble des services qui la compose. Même si la production reste le cœur de l'entreprise, chacun des services connexes (approvisionnement, commercial, entretien, gestion des ressources humaines...) contribue également à la qualité finale du produit.

Dans ce cadre, l'audit-diagnostic permet de faire un état des lieux qui servira à planifier les actions à mettre en œuvre.

Cependant, il est essentiel de garder en mémoire lors de la lecture de ce document que l'audit est à la fois un sondage et une photo instantanée de l'organisation et du système qualité. De ce fait les écarts notés ne peuvent pas prendre en compte la somme des efforts déjà déployés par le personnel de l'entreprise pour atteindre le niveau actuel.

Le présent état des lieux est organisé en présentant pour chacun des chapitres pratiques de la Norme ISO 9001 : 2000 (chapitres 4 à 8) les trois éléments suivants :

- Les principaux **constats** : observations, descriptions et commentaires importants relatifs au domaine audité et qui seront à prendre en compte lors de la mise en œuvre des recommandations
- Les **écarts** par rapport aux exigences du référentiel ISO 9001 : 2000 comme ils ont été observés lors des différents entretiens, observations documentaires et observations de terrain.
- Les **recommandations**, relatives aux constats et écarts, pour la mise en place du Système de Management de la Qualité (SMQ).

La conclusion (II.4.) reprend les recommandations (actions) jugées principales et prioritaires par les auditeurs. Ces dernières pourront servir de base à l'élaboration du plan d'actions.

Les actions ont été sélectionnées soit parce qu'elles représentent un élément de base de tout système qualité, soit parce que, spécifiques au site et relativement simples à mettre en œuvre, elles sont susceptibles d'avoir un impact fort sur la qualité du produit final.

## **II.2. Présentation générale du site**

Les objectifs de la CST à l'horizon 2010 visent la saturation du marché tchadien du sucre. Celle-ci sera obtenue par :

- Un maintien des superficies cultivées sur le périmètre de Banda,
- Une augmentation des rendements à l'hectare et une optimisation de la gestion de l'eau (expérimentation puis développement du goutte à goutte),
- Une diminution des pertes (culture et usine),
- La levée d'une partie des contraintes de capacité usine (passage au blanc de canne),
- Une augmentation des importations de sucre SOSUCAM.

Cette évolution s'effectuera dans un contexte de réduction progressive des effectifs (départs à la retraite non remplacés).

A terme le site de Banda devrait produire de 36 à 40.000 tonnes de sucre.

## II.3. DEROULEMENT DE L'AUDIT

### Chapitre 4

### LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

**4.1. EXIGENCES GENERALES**

**4.2. EXIGENCES RELATIVES A LA DOCUMENTATION**

#### Constats

Quelques procédures opérationnelles existent (en particulier au Département culture)

Les protocoles du laboratoire sont rédigés ; il en reste un certain nombre à formaliser.

Il existe de nombreux enregistrements (cahiers de fabrication, registres du laboratoire..) dans l'usine.

#### Ecart

Les processus nécessaires au fonctionnement de l'entreprise n'ont pas été décrits

Il n'existe pas de procédure de maîtrise documentaire.

Cela crée des dysfonctionnements :

- à chaque impression de CST 2010, le numéro de version évolue.
- les spécifications relatives aux tares des sacs ne sont pas disponibles à la bascule.
- le cahier des charges BGT définit les valeurs cibles produits assurant la conformité du produit R1 "Spécial" mais ces dernières ne sont pas prises en compte du fait de l'absence de diffusion du cahier des charges.

Il n'existe pas de procédure de maîtrise des enregistrements

Les 6 procédures exigées par l'ISO 9001 (dont les 2 procédures de maîtrise des documents et des enregistrements) n'existent pas.

Les enregistrements exigés par l'ISO 9001 : 2000 n'existent pas.

Il n'existe pas de Manuel Qualité.

## Recommandations

Définir et décrire les processus de réalisation du produit ainsi que les processus propres au Système de Management de la Qualité : Responsabilité de la Direction ; Management des ressources ; Mesures, analyse et amélioration.

Déterminer les interactions (la cartographie) entre les processus (à présenter dans le Manuel Qualité).

Etablir le système documentaire utilisé (procédures systèmes imposées par la norme, procédures opérationnelles, procédures « connexes », formulaires, enregistrements, ...).

Etablir un manuel Qualité

Rédiger une procédure de maîtrise documentaire (voir point 4.2.3. de l'ISO 9001 : 2000). Intégrer les documents informatiques.

Rédiger une procédure de maîtrise des enregistrements (voir point 4.2.4. de l'ISO 9001 : 2000).

## **ARTICLE 5**

## **RESPONSABILITE DE LA DIRECTION**

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

- 5.1. **ENGAGEMENT DE LA DIRECTION**
- 5.2. **ECOUTE CLIENT**
- 5.3. **POLITIQUE QUALITE**
- 5.4. **PLANIFICATION**
- 5.5. **RESPONSABILITE, AUTORITE ET COMMUNICATION**
- 5.6. **REVUE DE DIRECTION**

## Constats

Un plan à 10 ans est décliné annuellement : il est validé par les différentes parties et déployé sous forme d'objectifs.

Il existe en effet des objectifs, un suivi et des indicateurs de production (tonnage, productivité, pertes).

De nombreux dispositifs (moyens, occasions, outils...) de communication existent au sein de l'usine. On peut citer pour exemple le pacte social, les panneaux aux entrées et dans l'usine, la radio CST, la cérémonie de début de campagne...)

Un système de primes cumulatives fonction des résultats quantitatifs atteints (prime de campagne, de production et prime exceptionnelle) a pour objectif de sensibiliser le personnel aux impératifs de production.

Il existe un système d'entretiens annuels (non systématisés) au cours desquels les notes de chacun peuvent être communiquées.



Plusieurs réunions sont l'occasion de discuter de dysfonctionnements et de mettre en place des actions d'amélioration.

- réunion de production quotidienne
- réunion usine – parc - culture
- réunion du Comité de Direction hebdomadaire
- réunion mensuelle avec délégués

### Ecart

La politique Qualité et les objectifs Qualité ne sont pas établis.

Le personnel de l'entreprise (mis à part le personnel de l'agglomération) est essentiellement sensibilisé aux objectifs de productivité usine et n'a pas connaissance des exigences des clients ; il ne connaît donc pas non plus l'importance de son activité sur la satisfaction du client (régularité du produit, couleur, humidité...).

La planification de la qualité relative aux différentes réunions (quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles) n'est pas effective.

En outre, mis à part les comptes rendus de Comité de direction, il n'y a pas de comptes rendus établis pour les autres réunions.

Absence d'enregistrement de la mise en oeuvre et de la vérification de l'efficacité des actions planifiées.

Il n'existe pas de revue de Direction.

Il n'existe pas de Responsable Qualité.

### Recommandations

Etablir la politique Qualité

Définir des objectifs (mesurables) non uniquement productivistes mais également orientés clients.

Décliner les objectifs dans l'entreprise et communiquer dans l'entreprise autour de ces objectifs.

Décliner les objectifs au plus près des postes des opérateurs pour impliquer ces derniers dans la démarche.

Enregistrer la preuve de la mise en oeuvre et de la vérification de l'efficacité des actions planifiées.

Mettre en place un cadre pour réaliser la revue de Direction.

Nommer un responsable Qualité.

## ARTICLE 6

## MANAGEMENT DES RESSOURCES

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

- 6.1. MISE A DISPOSITION DES RESSOURCES
- 6.2. RESSOURCES HUMAINES (Banda et Farcha)
- 6.3. INFRASTRUCTURES
- 6.4. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

### RESSOURCES HUMAINES

#### Constats

Il est pour l'essentiel commun aux 2 sites de Banda et Farcha. La Direction des Ressources Humaines est positionnée à N'Djaména ; un Responsable des Ressources Humaines est présent sur chacun des sites.

Nous disposons d'un très grand nombre de documents fixant les règles de base de gestion concertée des ressources humaines :

- Accord collectif d'entreprise – octobre 2001
- Règlement intérieur
- Procédure de Gestion Administrative du Personnel (GAP) – 2003
- Un pacte social établi chaque année fixant des objectifs de campagne et les primes correspondantes

Enfin, un bilan social bâti sur un modèle commun à toutes les sociétés du groupe est disponible pour 2000 et 2001.

Quelques fiches de poste ont été établies au coup par coup en fonction des besoins. Un descriptif plus complet des emplois cadres a été réalisé en 94-95 mais ne semble pas utilisé.

Il existe une liste des actions de formation programmées pour l'année en cours ainsi qu'un bilan (quantitatif) de celles réalisées. Nous disposons également d'un modèle de fiche d'évaluation destinée à l'apprenant (non utilisée).

Notons enfin que le site de Banda dispose d'un centre de formation qui lui est propre.

#### Ecarts

Il n'existe pas de fiches de postes pour l'ensemble du personnel.

Absence de mesure de l'efficacité des formations dispensées

Les formations sont proposées sans que leur mode d'impact sur l'entreprise (augmentation production, productivité, sécurité, qualité, etc..) en terme d'objectif

puis de résultat à travers les performances de l'apprenant soit pris en compte puis évalué.

Il n'existe pas d'évaluation (au titre des achats) des fournisseurs de formation

Enfin il existe des différences, parfois des contradictions, entre les différents documents examinés traitant de la gestion du personnel.

### Recommandations

Réalisation progressive des fiches de poste et établissement des matrices de compétence pour la fabrication.

Mise en cohérence des différents documents traitant de la gestion du personnel.

Evaluer l'efficacité des formations dispensées.

Définir des objectifs et construire des indicateurs en terme de formation. Prendre en compte effectivement ceux-ci lors du choix des formations (puis de leur évaluation).

Conserver la trace des formations dispensées (attestation nominative individuelle ou générale).

Considérer les organismes de formation comme des fournisseurs et les évaluer au titre des achats (une fiche d'évaluation, non utilisée à ce jour existe).

## **INFRASTRUCTURES ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

### Constats

Le port de vêtements de travail n'est pas généralisé.

### Ecart

L'état de l'usine n'est pas satisfaisant, de nombreuses pièces métalliques ou plastiques et des papiers sont présents dans différentes parties de l'usine (exemple : zone d'épuration, zone de chaulage et agglomération, stockage de déchets dans l'agglomération).

L'environnement de l'agglomération n'est pas adapté au conditionnement final de ce type de produit (nombreuses poussières dans l'air, proximité du magasin et de ces véhicules de manutention sans séparation, non séparation avec les séchoirs).

Les portes donnant sur l'extérieur sont ouvertes

Les tenues des opérateurs de l'agglomération ne sont pas adaptées à une étape de traitement final avant expédition (absence de blouse blanche, de charlotte à l'agglomération, port de gant non systématique, ou port de gants usagés).

### Recommandations

Mettre en œuvre un plan minimal de nettoyage au sein de l'usine.

L'agglomération est un atelier sensible : un respect des règles d'hygiène en Agroalimentaire devrait être assuré (port de tenue correctes, évacuation des déchets systématique, lavage du sol).

Une étude HACCP (analyse des dangers, maîtrise des points critiques) au niveau de cette même agglomération pourrait accompagner la mise en œuvre d'exigences sanitaires (toilettes séparées de l'atelier, lave mains à commande non manuelle, fermeture systématique des portes, état des palettes bois...)

## **ARTICLE 7**

## **REALISATION DU PRODUIT**

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants.

- 7.1. **PLANIFICATION DE LA REALISATION DU PRODUIT**
- 7.2. **PROCESSUS RELATIFS AUX CLIENTS**
- 7.3. **CONCEPTION ET DEVELOPPEMENT**
- 7.4. **ACHATS**
- 7.5. **PRODUCTION ET PREPARATION DU SERVICE**
- 7.6. **MAITRISE DES DISPOSITIFS DE SURVEILLANCE ET DE MESURE**

Ces chapitres concernent différents services de l'entreprise.

### **SERVICE COMMERCIAL**

Ne concerne que le site de Banda. Les caractéristiques de la Direction commerciale sont détaillées dans l'audit de l'unité de Farcha

### Constats

Le manuel de procédures mis en place avec Horus n'est pas disponible à Banda.

### Ecart

Absence de dispositions pour la revue de contrat

L'exigence du cahier des charges Coca Cola (BGT) qui stipule que toute livraison doit être accompagnée d'un bulletin d'analyses multicritères n'est pas respecté. Le

laboratoire – qui n'est pas en mesure de réaliser l'ensemble des analyses demandées - n'a pas été informé de cette exigence à la signature du contrat.

Absence de dispositions pour le traitement des réclamations clients

### Recommandations

Caractériser techniquement les sucres de la concurrence.

Faire valider (et consigner par écrit) par les clients/transporteurs au moment du chargement, le chargement en question en termes de qualité du sucre, poids du chargement, qualité du chargement.

Etablir et mettre en œuvre des dispositions pour le traitement des réclamations clients.

## **SERVICE APPROVISIONNEMENTS**

### Constats

Système commun aux deux sites de Banda et Farcha

Seule une petite partie des approvisionnements (hors carburant) fait l'objet d'achats locaux (au Tchad ou au Cameroun). Le reste est commandé auprès de la Centrale d'Achats de la SOMDIAA à Paris qui garde la responsabilité du choix des fournisseurs.

Si il n'existe pas de procédure écrite décrivant le processus de mise en œuvre d'une commande, un système bien déterminé a été mis en place. Cohérent avec le système préconisé par le responsable approvisionnement du GPS (qui fut précédemment responsable des approvisionnements à Banda), il comprend la réalisation des étapes suivantes:

- proposition d'approvisionnement
- demande d'approvisionnement
- établissement par Paris d'une Proforma
- accord et rédaction du bon de commande
- facture et livraison

Le département approvisionnement suit très précisément la situation des dossiers et pour chaque commande dispose d'une prévision d'arrivée régulièrement remise à jour.

Il est effectué un suivi des délais et pratiqué un rappel régulier sous forme de l'envoi d'un état hebdomadaire des retards constatés vers Paris (à Banda).

Les réceptions doivent être visées conformes (quantité, état de chaque composante, conformité technique de la commande vérifiée par le demandeur initial).

Des contrats sont établis avec des fournisseurs camerounais (Air Liquide, ADER).

Il n'existe pas de catalogues d'achats ni de fiches techniques produits détaillées qui seraient jointes à la commande.

Toutefois, les fiches techniques concernant l'achat de sucre à l'intérieur du groupe (SOSUCAM, SARIS) sont en cours d'élaboration par le service commercial.

### Ecart

Absence de dispositions concernant la sélection, le suivi et l'évaluation des fournisseurs.

Absence de fiches produits détaillées spécifiant précisément les caractéristiques attendues.

### Recommandations

Etablir et mettre en œuvre des dispositions pour la sélection, le suivi et l'évaluation des fournisseurs en incluant les fournisseurs de formation.

Rédaction détaillée des procédures d'achats actuellement mises en œuvre.

Etablissement de fiches produits détaillées pour les articles sensibles (charbon actif par exemple).

## **FABRICATION (production – laboratoire – manutention – stockage)**

### Constats

La planification des projets de réhabilitation & développement usine est un processus engageant la C.S.T et la SOMDIAA sur les investissements et développements les plus importants (par exemple réhabilitation des moulins, cuite continue).

La définition des responsabilités sur ce type de projet est non formalisée hormis pour les étapes de validation des spécifications achats ; elle est cependant considérée comme assez claire pour l'ensemble des personnes concernées.

Les projets ne sont pas gérés à l'identique en fonction de la taille des investissements concernés et de la participation ou non d'assistance technique externe.

Les cahiers d'enregistrement des différents services sont consciencieusement remplis ; ils permettent un suivi des petits travaux ponctuels réalisés liés au pilotage de l'outil (changement des filtres, bouillissage avant grattage des réchauffeurs) et assurent une continuité entre les quarts.

Les opérateurs montrent une bonne connaissance des consignes ce qui indique un partage des connaissances intéressant malgré l'absence de formalisation (brix fin évaporation, pH des jus en raffinerie). Les limites d'acceptabilité (ou tolérances) restent quant à elles assez fluctuantes suivant les personnes auditées (poids des sacs de sucre, pH des différents jus en raffinerie).

Des instructions de travail par poste avaient été affichées en début de campagne (consignes de pilotage produit et process).

Le magasin n'assure aucun marquage ou identification de lots de production quels qu'ils soient.

Les produits les plus « dangereux » (acide chlorhydrique) sont stockés avec les engrais et produits phytosanitaires, en plein air.

Les autres matières premières sont installées dans des magasins vastes où ils sont très correctement répartis

Un hangar spécifique est consacré au stockage des emballages (rouleaux de carton, paquets pré-découpés, sacs) ; il contient également les emballages réformés et les produits utilisés pour l'emballage (encres, colles). Il est globalement sale.

Le Termanyl est conservé dans un container frigo équipé d'un climatiseur hors d'âge déposé en plein soleil. Il y fait plus de 25 °C alors que le produit doit être conservé au froid.

Le hangar de stockage des produits finis est situé à l'est de l'usine ; il se trouve de ce fait protégé des retombées de cheminée de l'usine pendant la période d'harmattan mais particulièrement exposé pendant la saison des pluies.

Il assure globalement un maintien acceptable de la qualité du produit sauf dans la partie située à proximité du portail de livraison où les sacs sont couverts de débris de bagasse brûlée et de poussière.

Les sacs et les paquets sont mis en pile directement sur le sol et rangés par type de produit sans qu'il soit fait distinction de la date ou du quart de production.

## Ecart

Les étapes de la "planification de la qualité" lors de la mise en œuvre de projets de développement ne sont pas systématiquement planifiées et il en va de même pour la vérification et validation des étapes planifiées. Les responsabilités et autorités ne sont pas clairement définies sur les projets.

Il n'existe pas de revue de projet formelle sur site qui centraliserait l'ensemble des informations et assurerait le suivi des modifications.

Il n'existe pas de documentation décrivant, ou schématisant le procédé de fabrication et les différents paramètres permettant d'assurer son pilotage (paramètres produits et process).

Les informations décrivant les caractéristiques du produit ne sont pas disponibles : absence de définition de fiche produit pour les sucres R1, R2, R3 et R4, cahier des charge BGT non respecté et non actualisé datant du 20 avril 2000.

Les instructions de travail écrites lors du lancement de la campagne ne sont plus disponibles, ni au niveau des bureaux (pas d'archivage) ni au niveau des postes (par exemple : instructions au chaulage disparue, instruction aux évaporateurs décrochées).

Les valeurs cibles et tolérance de toutes les opérations ne sont pas formalisés, et les étapes critiques ne sont pas clairement identifiées.

L'identification et la traçabilité des produits est inexistante, ne permettant ni de démontrer la conformité d'une livraison en cas de réclamation client, ni de retrouver des lots de produit avant expédition si leur non-conformité a été démontrée après analyse (avec pour conséquence le déclassement d'une trop grande quantité de produits ou le non déclassement de produits devant l'être).

Quelques cartons d'emballage produits finis sont stockés à côté de matières premières.

Le stockage des produits sensibles à la chaleur est inadapté

Les conditions de stockage produits finis dans une partie du bâtiment ne sont pas de nature à préserver la qualité du produit ; en effet :

- les bas de piles sont en contact avec le sol.
- la porte donnant sur l'extérieur est ouverte en permanence.
- le plafond est crevé (à proximité du lieu de chargement) et favorise l'entrée de poussière.

### Recommandations

Assurer la rédaction des fiches produits (caractéristiques techniques) en concertation avec les services commerciaux pour assurer la cohésion des documents produits.

Assurer la formalisation du procédé de fabrication avec définition de consignes et de tolérances pour piloter le procédé et définir les produits non-conformes qui nécessitent traitement et actions correctives (produits finis et intermédiaires).

Assurer la validation de ces consignes par l'ensemble des compétences techniques du site et du groupe, leur diffusion au sein de l'usine et la formation des opérateurs si nécessaire.

Développer un stockage sous forme de lots au magasin, correspondant au moins à un quart de production permettant de relier les produits finis aux enregistrements réalisés en production.



Etablir un minimum de traçabilité en reportant l'origine de chaque lot lors du stockage physique puis sur le bon de livraison. Si possible utiliser un numéro de lot identique à celui qui sera établi par la production.

Supprimer l'entrée de la poussière par le toit en procédant à une réparation des tôles disjointes

Diminuer celle pénétrant par le portail en mettant en place un rideau souple et en assurant un meilleur entretien (balayage) du parvis chargement.

Déplacer à l'ombre le container abritant les produits sensibles à la chaleur et procéder à la réparation (remplacement) du climatiseur.

Formaliser les dispositions (vérification, validation, revue) à prendre pour la conception et/ou le suivi de projets.

## **SERVICE ENTRETIEN**

### Constats

Le service régulation (des appareils de contrôle usine) :

- vérifie les équipements de mesure tous les 22 ou 23 jours Un pointage exhaustif des vérifications réalisées a été abandonné au profit d'un renseignement global.
- vérifie chaque matin l'état des équipements mais la fiche de visite créée à cet effet n'est plus utilisée.
- réalise la maintenance et l'étalonnage des équipements de mesure lors de l'inter campagne

Les formulaires existants (ex : fiches de demandes de travaux) ne sont pas systématiquement utilisés mais des cahiers tracent d'une façon générale les différentes interventions.

Certains équipements de surveillance ne permettent pas un bon pilotage du procédé de fabrication : nouveaux manomètres des filtres hors d'état, manomètre de l'appareil à cuire raffinerie non réglé (lecture décalée en permanence de 100 mmHg par rapport à la lecture normale).

### Ecart

Absence de planification pour la maintenance préventive d'inter-campagne (les réalisations sont par contre enregistrées).

Absence fréquente de preuve de la réalisation ou du report des opérations de maintenance préventive prévues dans les listes des travaux d'entretien en campagne.

Demandes de travaux initiées postérieurement au démarrage des travaux et circuit de signature non systématiquement respecté.

Absence de preuve de compatibilité entre aptitude requise et incertitude de mesure que ce soit au niveau des appareils de mesure du laboratoire ou de l'usine.  
Pour exemple : la balance ligne 2 a une incertitude de mesure de 200 g alors que l'aptitude requise (par rapport à la réglementation) est de 50g pour des sacs de 25kg.

Les fréquences d'étalonnage ne sont pas déterminées.

Les certificats d'étalonnage des balances et de certains autres appareils de mesure n'ont pas été présentés lors de l'audit.

Absence de raccordement des appareils de mesure du laboratoire et de l'usine à des étalons nationaux ou internationaux.

### Recommandations

Se servir des enregistrements de la maintenance curative pour définir les fréquences de maintenance préventive.

Conserver (durée à déterminer) la preuve de la réalisation des opérations de maintenance.

Définir les aptitudes requises aux points critiques sur la base de la qualification des processus et s'assurer que l'incertitude de mesure des équipements utilisés, pour maîtriser ses points critiques, est adaptée.

Définir les fréquences d'étalonnage des équipement de mesure

Raccorder les étalons internes à des étalons nationaux ou internationaux.  
Expliciter les modalités d'étalonnage dans le cas où le raccordement à un étalon national ou international n'est pas possible.

Conserver (durée à déterminer) les preuves d'étalonnage.

## **ARTICLE 8**

## **MESURES, ANALYSE ET AMELIORATION**

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants.

- 8.1. GENERALITES
- 8.2. SURVEILLANCE ET MESURE
- 8.3. MAITRISE DU PRODUIT NON CONFORME
- 8.4. ANALYSE DES DONNEES
- 8.5. AMELIORATION

## Constats

Le grand nombre d'enregistrements réalisés sur ligne rend difficile le traitement et l'exploitation des résultats afin d'évaluer l'impact d'actions entreprises. Peu de données enregistrées sont exportées puis traitées hormis celle exprimées dans les rapports journalier et hebdomadaire. Cette insuffisance d'analyse ne permet pas de détecter les améliorations nécessaires hormis celles basées sur des objectifs productivistes.

## Ecart

Les exigences (critères de conformité) relatives à la canne ne sont pas définies par l'usine.

Absence d'analyse de l'eau entrant dans constitution du sucre morceau en agglomération. Il existe néanmoins un contrôle de la pompe assurant la chloration.

Les résultats d'analyses (brix, polarisation, pureté) sur jus 1<sup>er</sup> moulin, réalisées par le labo des services agronomiques ne sont pas toujours concordants avec ceux du labo usine (pour exemple, voir journée du 19 mai 2003 à 10 h et à 20h).

Les incidents et les données recueillis ne sont que partiellement exploités pour améliorer l'efficacité du système de Management de la qualité.

Absence de dispositions permettant de mesurer la satisfaction des clients.

Absence de procédure pour le traitement des produits non conforme

Absence de procédure d'audit interne

Absence de procédure d'action corrective

Absence de procédure d'action préventive

## Recommandations

Prévoir des dispositions permettant de mesurer la satisfaction des clients (voir point 8.2.1. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure pour le traitement des produits non conformes (voir point 8.3. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'audit interne (voir point 8.2.2. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'action corrective (voir point 8.5.2. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'action préventive (voir point 8.5.3. de l'ISO 9001 : 2000).

Développer des indicateurs d'impact des projets de développement usine.

## **II.4. CONCLUSIONS DE L'AUDIT**

Les actions prioritaires proposés pour l'unité de Banda sont les suivantes :

Mise en place d'un socle de base assurance qualité comprenant le développement des 6 procédures suivantes:

- maîtrise documentaire
- maîtrise des enregistrements
- détermination et traitement des non-conformités
- mise en œuvre d'actions correctives
- mise en œuvre d'actions préventives
- audit interne

Cela suppose le recrutement très rapide d'un responsable assurance qualité (voir proposition de fiche de poste en annexe) positionné à Banda et dont l'expertise pourra également être utilisé sur le site de Farcha pour lequel le recrutement d'un responsable hygiène et qualité est proposé (avec compétence hygiène-HACCP au service deux sites).

Le second point concerne la mise en place de procédures opérationnelles permettant d'une part de piloter le process (à travers des consignes et des tolérances formalisées) et d'autre part d'identifier les non-conformités (et les décisions à prendre les concernant).

Par ailleurs pour ce qui concerne la gestion de la fonction commerciale, il serait utile :

- de diffuser rapidement les procédures existantes, de les officialiser et de mettre en place un contrôle de leur application ;
- de développer des procédures complémentaires concernant :
  - une revue de contrat pour s'assurer que l'on prend bien en compte toutes les exigences du client et que l'on est à même d'y répondre en temps et qualité,
  - le traitement des réclamations clients.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines la priorité va à la définition des fonctions et à la rédaction de fiches de poste.

Notons qu'à terme la situation sanitaire du personnel risque de représenter un handicap important pour l'entreprise.

Des actions prioritaires rapides peuvent également concerner :

- La mise en place d'une traçabilité minimum (granulés et sucre en morceaux)
- L'amélioration générale de la propreté usine
- La vérification de la qualité de l'eau entrant dans le process (particulièrement dans l'agglomération).

### **III - ANNEXES**

## **RESPONSABLE ASSURANCE QUALITE PROJET DE PROFIL DE POSTE**

### Intitulé du poste

**Responsable Assurance Qualité**

### Positionnement

Membre de l'encadrement rattaché à la Direction Générale de l'entreprise

### Mission

- Impulser, organiser et accompagner la mise en œuvre de la politique qualité au sein de l'entreprise
- Concevoir et animer des actions de sensibilisation et de formation relatives à la Qualité
- Rendre compte à la Direction Générale de l'état d'avancement de la démarche qualité
- Jouer un rôle de courroie de transmission entre la Direction Générale et les personnels de l'entreprise
- Véhiculer l'état d'esprit qualité et le faire vivre dans l'entreprise
- Assurer une mission de représentation de la qualité de l'entreprise auprès de ses clients et fournisseurs
- Sensibiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise aux exigences des clients

### Qualification

- Ingénieur agroalimentaire ou équivalent

### Compétences

- 5 ans d'expérience en industrie agro-alimentaire sur site industriel
- Expériences en assurance qualité et/ou gestion de projets et/ou management.

### Qualités

- Aptitude à la communication : écoute, diplomatie, capacité à convaincre, sens de la pédagogie, facilités relationnelles et rédactionnelles,
- Rigueur, méthode et ténacité,
- Qualités d'animateur et de formateur,
- Aptitude au travail en équipe,
- Capacité à concevoir, innover, synthétiser et proposer

### Lieu d'affectation

Site de production principal

### Type de contrat

Contrat à durée indéterminée

### Date de prise de fonction

Le plus tôt possible

### Renseignements sur le poste

Contacteur : à préciser

## **COORDINATEUR ASSURANCE QUALITE PROJET DE PROFIL DE POSTE**

### Intitulé du poste

- **Coordinateur Assurance Qualité**

### Positionnement

- Membre de l'encadrement rattaché au GPS

### Mission

- Impulser et coordonner la mise en œuvre de la politique qualité au sein du groupe
- Concevoir, animer et coordonner des actions communes de sensibilisation et de formation relatives à la Qualité
- Apporter appui et expertise aux responsables qualité des sites
- Assurer le partage et le transfert des expériences
- Jouer un rôle de courroie de transmission entre la Direction du groupe, le GPS et les sites de production
- Assurer une fonction permanent de veille (outils de la qualité, réglementation, normes)
- Animer le pool des auditeurs internes du groupe.

### Qualification

- Ingénieur agroalimentaire ou équivalent

### Compétences

- Expérience confirmée en assurance qualité
- Bonne maîtrise de l'anglais.

### Qualités

- Aptitude à la communication : écoute, diplomatie, capacité à convaincre, sens de la pédagogie, facilités relationnelles et rédactionnelles,
- Rigueur et méthode
- Qualités d'animateur et de formateur,
- Aptitude au management et à la coordination
- Capacité à concevoir, innover, synthétiser et proposer

### Lieu d'affectation

- Siège du GPS

### Type de contrat

- Contrat à durée indéterminée

### Date de prise de fonction

- Le plus tôt possible

### **Renseignements sur le poste :**

- Contacter ?



## GLOSSAIRE

<b>TERMES RELATIFS A LA QUALITE</b> <b>(Définitions issues de l'ISO 9000 : 2000)</b>	
<b>Processus :</b>	Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie
<b>Procédure :</b>	Manière spécifiée d'effectuer une activité/processus
<b>Formulaire :</b>	Support d'information vierge
<b>Document :</b>	Support d'information et l'information qu'il contient
<b>Enregistrement :</b>	Document faisant état des résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité
<b>Qualité :</b>	Aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des exigences
<b>Exigence :</b>	Besoin ou attente explicite ou implicite
<b>Client :</b>	Destinataire d'un produit ou/et d'un service
<b>Conformité :</b>	Satisfaction d'une exigence
<b>Non conformité :</b>	Non satisfaction d'une exigence
<b>Correction :</b>	Action visant à éliminer une non conformité détectée
<b>Action corrective :</b>	Action visant à éliminer la cause d'une non conformité détectée Dans le cas particulier de l'HACCP, on considère également comme actions correctives les actions immédiates (corrections), entreprises pour éliminer une non conformité
<b>Action préventive :</b>	Action visant à éliminer la cause d'une non conformité potentielle
<b>Audit :</b>	Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits
<b>Traçabilité :</b>	Aptitude à retrouver l'historique, la mise en oeuvre ou l'emplacement de ce qui est examiné



# COMPAGNIE SUCRIERE DU TCHAD USINE DE FARCHA

PROJET ASSURANCE QUALITE  
référentiel ISO 9001 : 2000

## RAPPORT DE DIAGNOSTIC INITIAL

Réalisé les 17, 21 et 22 mai 2003

Date :	Nombre de pages :	Référence :	Rédacteurs :
2 juin 2003	25	Farcha 020603	Benoît Bonaimé Daniel Mignot Mathieu Weil

## **I      PRESENTATION DU DIAGNOSTIC INITIAL**

- I.1. Objectifs du diagnostic
- I.2. Auditeurs
- I.3. Personnes auditées

## **II     ETAT DES LIEUX**

- II.1. Méthodologie
- II.2. Présentation générale du site audité
- II.3. Résultat détaillé de l'audit
- II.4. Conclusion de l'audit

## **III    ANNEXES**

- Fiches de poste « Responsable Assurance Qualité »
- Glossaire
- Norme ISO 9001 : 2000 (fichier joint à copie numérique)

# I - PRESENTATION DU DIAGNOSTIC INITIAL

## I.1. OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC

La mission d'audit-diagnostic est la première étape d'un processus important pour chaque entité du groupe SOMDIAA qui peut aboutir à moyen terme à la mise sous assurance qualité de l'ensemble de ses sites industriels africains.

Au delà de la prise de contact avec les directions et personnels des sites, cette mission a pour objectif de permettre à l'équipe de l'ENSIA-SIARC/CIRAD d'appréhender sur le terrain les problématiques qualité spécifiques à chaque usine ainsi que celles communes à tous les sites. Cette démarche, retenue du fait de sa capacité à utiliser les forces propres à chaque entreprise (capitalisation des acquis de l'entreprise) tout en profitant de la synergie d'un groupe (mutualisation des acquis au sein du groupe), débute par la réalisation d'un état des lieux de chaque site.

Ce diagnostic ayant pour fil conducteur, la norme ISO 9001 : 2000 a permis :

- d'identifier des éléments essentiels existants (points forts, spécificités...) qui devront être pris en compte et/ou sur lesquels il sera possible de s'appuyer lors du développement du système de management de la qualité  
= **les constats**
- de relever les écarts existants, formellement au jour de l'audit, par rapport aux exigences de l'ISO 9001 : 2000  
= **les écarts**
- de faire, selon les constats et écarts précités, un certain nombre de suggestions  
= **les recommandations**

En outre, ce diagnostic a été l'occasion d'une première sensibilisation des acteurs à une démarche qualité participant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Le domaine d'application correspond à l'usine et à ses services connexes. Le champ de l'audit s'étend donc de l'entrée des matières premières dans l'usine, jusqu'à l'expédition des produits finis.

Cependant, cette démarche n'est pas sans répercussion sur l'activité culture, puisqu'une démarche lancée dans une entité se traduit systématiquement par un accroissement des exigences sur ses fournisseurs internes et externes.

Cette première étape de collaboration sera suivie d'une participation ENSIA-SIARC/CIRAD au Séminaire technique de Juillet 2003 au cours duquel il est proposé d'effectuer une présentation globale de la démarche qualité ainsi qu'un travail en atelier portant sur la mise en œuvre des recommandations proposées dans le présent rapport.

## **I.2. AUDITEURS**

Benoît Bonaimé, Daniel Mignot et Mathieu Weil.

## **I.3. PERSONNES AUDITEES**

- |                                 |                                  |
|---------------------------------|----------------------------------|
| • Monsieur Mahamat Adoum Ismael | Directeur Général CST            |
| • Monsieur B. Baga              | Directeur R. Humaines CST        |
| • M. M. Tadjedine               | Directeur Usine Farcha           |
| • M. Youssouf Souleymane        | Chef de Fabrication Farcha       |
| • M. P. A. Goubet               | Directeur Financier CST          |
| • M. Hassane Touka              | Directeur commercial CST         |
| • M. M.T. Tidjani               | Conseiller Administration ventes |
| • M.                            | Responsable magasin              |
| • M. Ngolo Gadjé                | Responsable approvisionnements   |
| • M. Miamsanna Yerima           | Chef section approvisionnements  |
| • M. Tegaina                    | Laborantin                       |
| • M. Oberhaensli                | Responsable entretien/régulation |

Cette liste n'est pas exhaustive ; de nombreux opérateurs et un chef de quart ont, en outre, été audités.

## II - ETAT DES LIEUX

### Analyse par rapport aux exigences de la Norme ISO 9001 : 2000

#### II.1. Méthodologie

L'audit diagnostic a été réalisé en suivant un fil conducteur permettant une analyse complète de l'entreprise : la norme ISO 9001 :2000. L'objectif à moyen terme n'étant pas la certification des sites, cette norme doit être perçue comme un guide des bonnes pratiques à mettre en œuvre dans chaque entreprise afin d'atteindre au mieux ses objectifs.

La norme ISO 9001 : 2000 est un outil de progrès complet qui souligne le fait que la qualité en entreprise est un objectif commun à l'ensemble des services qui la compose. Même si la production reste le cœur de l'entreprise, chacun des services connexes (approvisionnement, commercial, entretien, gestion des ressources humaines...) contribue également à la qualité finale du produit.

Dans ce cadre, l'audit-diagnostic permet de faire un état des lieux qui servira à planifier les actions à mettre en œuvre.

Cependant, il est essentiel de garder en mémoire lors de la lecture de ce document que l'audit est à la fois un sondage et une photo instantanée de l'organisation et du système qualité. De ce fait les écarts notés ne peuvent pas prendre en compte la somme des efforts déjà déployés par le personnel de l'entreprise pour atteindre le niveau actuel.

Le présent état des lieux est organisé en présentant pour chacun des chapitres pratiques de la Norme ISO 9001 : 2000 (chapitres 4 à 8) les trois éléments suivants :

- Les principaux **constats** : observations, descriptions et commentaires importants relatifs au domaine audité et qui seront à prendre en compte lors de la mise en œuvre des recommandations
- Les **écarts** par rapport aux exigences du référentiel ISO 9001 : 2000 comme ils ont été observés lors des différents entretiens, observations documentaires et observations de terrain.
- Les **recommandations**, relatives aux constats et écarts, pour la mise en place du Système de Management de la Qualité (SMQ).

La conclusion (II.4.) reprend les recommandations (actions) jugées principales et prioritaires par les auditeurs. Ces dernières pourront servir de base à l'élaboration du plan d'actions.

Les actions ont été sélectionnées soit parce qu'elles représentent un élément de base de tout système qualité, soit parce que, spécifiques au site et relativement simples à mettre en œuvre, elles sont susceptibles d'avoir un impact fort sur la qualité du produit final.

## **II.2. Présentation générale du site**

L'unité de Farcha fonctionne du premier octobre jusqu'au 30 août avec un retard d'un mois par rapport au démarrage de la campagne de production au Cameroun ; ce qui provoque régulièrement un déficit d'approvisionnement en sucre matière première en début d'exercice.

Objectif de production 2003 : 13.500 tonnes de pains et 1.000 tonnes de bonbons.  
Objectif revu à la baisse : 12.500 tonnes de pains.

Le document « Perspectives de développement des sucreries du groupe SOMDIIA à l'horizon 2010 » ne dit rien de l'évolution de ces deux produits qui semblent marginaux dans la stratégie du groupe.

On peut cependant estimer que la demande en pain de sucre, produit très « traditionnel », devrait rester forte à moyen terme.

Notons que l'intérêt de la fabrique de bonbons (qui fabrique un produit « bas de gamme ») est en premier lieu de permettre d'utiliser un sous-produit, le sirop, dont il faudrait autrement, en l'absence d'un client extérieur, assumer les coûts de retraitement.

Trois caractéristiques spécifiques pour l'unité CST de Farcha:

- Une usine déjà ancienne, mal agencée et utilisant, pour la fabrique de pains, un matériel très spécifique difficile à moderniser ;
- Un marché de niche (seul le Maroc fabrique encore des pains, aujourd'hui conditionnés en cartons) destiné à une clientèle traditionnelle (au Tchad surtout régions du Batha et du Guéra) et souvent nomade (d'où l'exigence d'un conditionnement en sacs de 32 pains protégés par de la paille correspondant à la demi-charge d'un chameau) ;
- Une situation géographique doublement « privilégiée » : à N'Djaména et sur le même site que la Direction Générale de la CST (et que les trois directions financière, commerciale et ressources humaines).

Avec quelques implications importantes :

- La visite du site de production de Farcha est une composante naturelle du circuit des visiteurs de la Direction Générale CST et constitue de ce fait un point critique pour l'image du groupe ;

- L'exigence qualité de la clientèle est très particulière (conditionnement traditionnel du produit, poids, couleur du pain, non friabilité, son au marteau) et ne porte pas sur la qualité « sanitaire » du produit;  
Ce qui entraîne que les exigences sanitaires et d'hygiène doivent venir de l'entreprise elle-même.

Enfin la localisation à N'Djaména de la direction commerciale de la CST et l'existence de magasins de stockage de sucre granulé et de sucre en morceaux nécessite de prendre en compte dans le document d'audit du site de Farcha ces fonctions commerciales complémentaires (stockage et expédition de sucre importé ou produit à Banda) qui revêtent au Tchad une importance particulière (importation) du fait de la position structurellement déficitaire en sucre de ce pays.



## II.3. DEROULEMENT DE L'AUDIT

### Chapitre 4

### LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

#### 4.1. EXIGENCES GENERALES

#### 4.2. EXIGENCES RELATIVES A LA DOCUMENTATION

##### Constats

Il existe d'assez nombreux enregistrements (cahiers de fabrication, recensement des pannes..) dans l'usine.

##### Ecart

Les processus nécessaires au fonctionnement de l'entreprise n'ont pas été décrits

Il n'existe pas de procédure de maîtrise documentaire.

Pour exemple : les modes opératoires du laboratoire ne sont pas disponibles au poste de travail.

Il n'existe pas de procédure de maîtrise des enregistrements

Les 6 procédures exigées par l'ISO 9001 (dont les 2 procédures de maîtrise des documents et des enregistrements évoquées ci-dessus) n'existent pas.

Les enregistrements exigés par l'ISO 9001 : 2000 n'existent pas.

Il n'existe pas de Manuel Qualité.

##### Recommandations

Définir et décrire les processus de réalisation du produit ainsi que les processus propres au Système de Management de la Qualité : Responsabilité de la Direction ; Management des ressources ; Mesures, analyse et amélioration.

Déterminer les interactions (la cartographie) entre les processus (à présenter dans le Manuel Qualité).

Etablir le système documentaire utilisé (procédures systèmes imposées par la norme, procédures opérationnelles, procédures « connexes », formulaires, enregistrements...).

Etablir un manuel Qualité

Rédiger une procédure de maîtrise documentaire (voir point 4.2.3. de l'ISO 9001 : 2000). Intégrer les documents informatiques.

Rédiger une procédure de maîtrise des enregistrements (voir point 4.2.4. de l'ISO 9001 : 2000).

## ARTICLE 5

## RESPONSABILITE DE LA DIRECTION

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

**5.7. ENGAGEMENT DE LA DIRECTION**

**5.8. ECOUTE CLIENT**

**5.9. POLITIQUE QUALITE**

**5.10. PLANIFICATION**

**5.11. RESPONSABILITE, AUTORITE ET COMMUNICATION**

**5.12. REVUE DE DIRECTION**

### Constats

Un plan à 10 ans est décliné annuellement : il est validé par les différentes parties et déployé sous forme d'objectifs.

Il existe en effet des objectifs, un suivi et des indicateurs de production (tonnage, prix de revient).

Un système de prime permet de sensibiliser le personnel aux impératifs de production.

Plusieurs réunions sont l'occasion de discuter de dysfonctionnements et de mettre en place des actions d'amélioration :

- réunion de production quotidienne,
- réunion de direction tous les 15 jours, débouchant sur un compte rendu dans lequel les actions décidées sont résumées, le responsable désigné et l'exécution suivie,
- réunion ponctuelle avec le service commercial (traitement des réclamations clients).

### Ecarts

La politique Qualité et les objectifs Qualité ne sont pas établis.

Il existe bien un suivi de la qualité du produit (pain de sucre : humidité, poids, tenue et couleur) mais on ne peut pas parler d'objectifs mesurables car les valeurs à atteindre ne sont pas définies.

Il n'existe pas de revue de Direction.

Il n'existe pas de Responsable Qualité.

Absence d'enregistrement de la mise en oeuvre et de la vérification de l'efficacité des actions planifiées.

### Recommandations

Etablir la politique Qualité et rendre mesurables les objectifs qualité orientés clients.

Suivre les actions décidées en réunion de direction en terme d'efficacité.

Décliner les objectifs dans l'entreprise et communiquer dans l'entreprise autour de ces objectifs.

Mettre en place un cadre pour réaliser la revue de Direction.

Nommer un responsable Qualité.

## ARTICLE 6

## MANAGEMENT DES RESSOURCES

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

**6.5. MISE A DISPOSITION DES RESSOURCES**

**6.6. RESSOURCES HUMAINES (Banda et Farcha)**

**6.7. INFRASTRUCTURES**

**6.8. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

### **RESSOURCES HUMAINES**

#### Constats

Le système de gestion des ressources humaines est pour l'essentiel commun aux 2 sites de Banda et Farcha. La Direction des Ressources Humaines est positionnée à N'Djaména ; un Responsable des Ressources Humaines est présent sur chacun des sites.

Nous disposons d'un très grand nombre de documents fixant les règles de base de gestion concertée des ressources humaines :

- Accord collectif d'entreprise – octobre 2001
- Règlement intérieur
- Procédure de Gestion Administrative du Personnel (GAP) – 2003
- Un pacte social établi chaque année fixant des objectifs de campagne et les primes correspondantes

Enfin, un bilan social bâti sur un modèle commun à toutes les sociétés du groupe est disponible pour 2000 et 2001.

Il existe des différences, parfois des contradictions, entre les différents documents examinés traitant de la gestion du personnel.

Quelques fiches de poste ont été établies au coup par coup en fonction des besoins. Un descriptif plus complet des emplois cadres a été réalisé en 94-95 mais ne semble pas utilisé.

Il existe une liste des actions de formation programmées pour l'année en cours ainsi qu'un bilan (quantitatif) de celles réalisées. Enfin nous disposons d'un modèle de fiche d'évaluation (non utilisée).

### Ecart

Il n'existe pas de fiches de postes pour l'ensemble du personnel.

Absence de mesure de l'efficacité des formations dispensées

Les formations sont proposées sans que leur mode d'impact sur l'entreprise (augmentation production, productivité, sécurité, qualité, etc..) en terme d'objectif puis de résultat à travers les performances de l'apprenant soit pris en compte puis évalué.

Il n'existe pas d'évaluation (au titre des achats) des fournisseurs de formation

### Recommandations

Réalisation progressive des fiches de poste et établissement des matrices de compétence pour la fabrication.

Mise en cohérence des différents documents traitant de la gestion du personnel.

Evaluer l'efficacité des formations dispensées.

Définir des objectifs et construire des indicateurs en terme de formation. Prendre en compte effectivement ceux-ci lors du choix des formations (puis lors de leur évaluation).

Conserver la trace des formations dispensées (attestation nominative individuelle ou générale).

Considérer les organismes de formation comme des fournisseurs et les évaluer au titre des achats (une fiche d'évaluation, non utilisée à ce jour existe).

## **INFRASTRUCTURES ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

### **Constats**

Des mesures de nettoyage existent au sein de l'usine (raclage des chariots, nettoyage des sols...).

### **Ecart**

L'état de l'usine n'est pas satisfaisant : le nettoyage des sols est très insuffisant (sols sales en zone de production pain et confiserie, sols sales en approvisionnement sucre) et nombreuses pièces métalliques ou débris présents au sol dans différentes parties de l'usine. Il est vrai que la vétusté de certains revêtements rend ce nettoyage difficile.

Les portes donnant sur l'extérieur sont ouvertes (en raison de la chaleur dans l'usine).

Les tenues des opérateurs de la confiserie ne sont pas adaptées à une étape de traitement final avant expédition. Il est à noter que la chaleur élevée dans l'enceinte de l'usine ne facilite pas le port de vêtements de travail (chaussures, blouse, gants, charlotte...).

### **Recommandations**

Intensification du plan de nettoyage (et formalisation de ce plan) pour les deux ateliers.

Systématisation du nettoyage des mains en confiserie, port de tenues adéquates.

En l'absence de réclamations clients sur des produits comme les bonbons, absence due en partie aux caractéristiques et à l'éloignement de ces mêmes clients - consommateurs finaux, il apparaît nécessaire d'établir des exigences internes en terme d'hygiène et de manutention des produits.

Une étude HACCP (Analyse des dangers et maîtrise des points critiques) pourrait être réalisée pour la mise en oeuvre d'exigences sanitaires au niveau de la confiserie (toilettes séparées de l'atelier, lave mains à commande non manuelle, fermeture systématique des portes, état des palettes bois...).

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants.

**7.7. PLANIFICATION DE LA REALISATION DU PRODUIT**

**7.8. PROCESSUS RELATIFS AUX CLIENTS**

**7.9. CONCEPTION ET DEVELOPPEMENT**

**7.10. ACHATS**

**7.11. PRODUCTION ET PREPARATION DU SERVICE**

**7.12. MAITRISE DES DISPOSITIFS DE SURVEILLANCE ET DE MESURE**

Ces chapitres concernent différents services de l'entreprise.

### **SERVICE COMMERCIAL**

#### Constats

Existence d'un manuel de procédures mis en place avec Horus. Les contrats sont formalisés avec le seul client industriel ; les échanges avec les autres clients se font à l'oral ; les commandes et leur suivi sont formalisés.

#### Ecart

Absence de dispositions pour la revue de contrat quand cela est nécessaire. Ainsi, l'exigence du cahier des charges Coca Cola (BGT) qui stipule que toute livraison doit être accompagnée d'un bulletin d'analyses multicritères n'est pas respectée. Le laboratoire de Banda – qui n'est pas en mesure de réaliser l'ensemble des analyses demandées - n'a pas été informé de cette exigence à la signature du contrat

Absence de dispositions formalisées pour le traitement des réclamations clients

#### Recommandations

Caractériser techniquement les sucres et produits de la concurrence.

Faire valider (et consigner par écrit) à la sortie du magasin par les clients/transporteurs le chargement effectué en termes de qualité du sucre, poids du chargement, qualité du chargement.

Etablir le cahier des charges relatif à la qualité du sucre que la Sosucam doit livrer à Farcha.

Réaliser de façon ponctuelle (sur des lots identifiés), et de façon exhaustive, les analyses demandées par Coca Cola.

Etablir et mettre en œuvre des dispositions pour le traitement des réclamations clients.

## **SERVICE APPROVISIONNEMENTS**

### Constats

Système commun aux deux sites de Banda et Farcha

Seule une petite partie des approvisionnements (hors carburant) fait l'objet d'achats locaux (au Tchad ou au Cameroun). Le reste est commandé auprès de la Centrale d'Achats de la SOMDIAA à Paris qui garde la responsabilité du choix des fournisseurs.

Si il n'existe pas de procédure écrite décrivant le processus de mise en œuvre d'une commande, un système bien déterminé a été mis en place. Cohérent avec le système préconisé par le responsable approvisionnement du GPS (qui fut précédemment responsable des approvisionnements à Banda), il comprend la réalisation des étapes suivantes:

- proposition d'approvisionnement
- demande d'approvisionnement
- établissement par Paris d'une Proforma
- accord et rédaction du bon de commande
- facture et livraison

Le département approvisionnement suit très précisément la situation des dossiers et pour chaque commande dispose d'une prévision d'arrivée régulièrement remise à jour.

Il est effectué un suivi des délais et pratiqué un rappel régulier sous forme de l'envoi d'un état hebdomadaire des retards constatés vers Paris (à Banda).

Les réceptions doivent être visées conformes (quantité, état de chaque composante, conformité technique de la commande vérifiée par le demandeur initial).

Des contrats sont établis avec des fournisseurs camerounais (Air Liquide, ADER).

Il n'existe pas de catalogues d'achats ni de fiches techniques produits détaillées qui seraient jointes à la commande.

Toutefois, les fiches techniques concernant l'achat de sucre à l'intérieur du groupe (SOSUCAM, SARIS) sont en cours d'élaboration par le service commercial.

### Ecarts

Absence de dispositions concernant la sélection, le suivi et l'évaluation des fournisseurs.

Absence de fiches produits détaillées spécifiant précisément les caractéristiques attendues.

### Recommandations

Etablir et mettre en œuvre des dispositions pour la sélection, le suivi et l'évaluation des fournisseurs en incluant les fournisseurs de formation.

Etablir des fiches techniques pour les principaux produits commandés

## **FABRICATION (production – laboratoire – manutention – stockage)**

### Constats

Le procédé de fabrication n'est pas formalisé.

Absence de dispositions relatives à la traçabilité.

Il existe une fiche descriptive des produits finaux et intermédiaires avec des valeurs cibles aux différents stades pouvant inclure une combinaison ou un des paramètres suivants : brix, humidité, sucres réducteurs et pureté. Cependant ces valeurs ne sont pas contrôlables sur ligne, et on notera que le critère couleur n'est pas mesurable sur l'ensemble du site.

Il existe des enregistrements réalisés par les chefs de quarts concernant les données suivantes : utilisation des matières premières et consommables, poids de pain refondu, poids de pain recyclé à l'étuve.

Les consignes de production sont transmises aux différents quarts grâce à un cahier de consignes scrupuleusement rempli lors de chaque quart.

En l'absence de paramètres objectifs et mesurables (Temps de séjour, Température cible ...) pour le pilotage au niveau de la cuite (pains ou bonbons), les opérateurs utilisent leur savoir faire et leur expérience pour apprécier la conformité des produits aux stades intermédiaires et final. Le travail avec de nombreux journaliers difficiles à fidéliser est un obstacle à l'efficacité de ce système.

Les limites d'acceptabilité (ou tolérances) restent quant à elles assez fluctuantes selon les personnes interrogées (par exemple en ce qui concerne le poids des pains).

Les étapes critiques sont identifiées mais non formalisées.

Emballages pains : cordes et papier bleu entreposés de façon correcte. Une cloison à mi-hauteur les sépare d'un local qui sert de dépôt à des produits chimiques.



Les sacs de jute (balles de 300 sacs) sont déposés dans un espace jointif de la fabrique (séparation en grillage).

Les cahiers de sortie magasin (un pour fabrique de pains, un pour confiserie) sont établis par produit. Remplis à chaque quart, ils sont clairs et bien tenus et incluent un calcul immédiat du stock résiduel théorique. Un rapprochement avec le stock physique effectif est effectué chaque fin de mois.

Les cartons d'emballage bonbons sont entreposés dans un grenier située au dessus de la fabrication. Ce local, très sal et poussiéreux, est d'accès difficile et dangereux (échelle en bois bricolée et instable). La mise en stock puis l'approvisionnement journalier en cartons représentent de ce fait des opérations pénibles et hasardeuses.

Les fûts de glucose sont stockés à l'extérieur, sans protection particulière ; les dates de péremption sont respectées.

Les sacs de granulés provenant de Banda, de la Sosucam ou d'autres origines sont stockés dans un magasin inclus dans le périmètre de l'usine (magasin A) ainsi que dans un magasin situé en ville (que nous n'avons pas eu le temps de visiter).

Les conditions de stockage dans le magasin A sont correctes. On note cependant que les sacs classés « non conformes » ne sont pas séparés de façon nette des produits conformes.

Le stock-tampon de sucre qui permet d'alimenter directement la production de pains est directement installé dans un espace utilisé par la production (chaleur, sol gluant, flaques importantes, porte largement ouverte sur l'extérieur) ; les sacs entreposés directement sur le sols sont sales.

Le stockage des pains (en sacs de 32 pains), du sucre en morceaux et des cartons de bonbons est effectué dans un vaste magasin jointif à l'usine.

Sol non cimenté globalement sale, eau stagnante dans le fond du magasin, mélange de produits conformes et non conformes

On note par contre l'utilisation de palettes en bois très robustes qui isolent efficacement les piles (mais elles sont en nombre insuffisant).

Les livraisons s'effectuent en ce moment en flux tendu : la production part presque immédiatement limitant ainsi les problèmes que pourrait poser la capacité de stockage du magasin.

Le suivi des livraisons de sucre et de matières premières est effectué de façon claire et nous avons pu retrouver facilement l'ensemble des documents afférents aux dernières livraisons et aux plus récentes commandes.

### Ecart

Il n'existe pas d'instructions de travail formalisées aux postes critiques (turbine, cuisson, manutention et conditionnement des bonbons) ce qui entraîne des dérives très importantes des méthodes de travail (par exemple : balayage du

sol pour récupération des bonbons tombés et re-conditionnement immédiat de ceux-ci....).

Les valeurs cibles et les tolérances des différentes opérations ne sont pas définies (par exemple le barème Tps / Température de la cuite des bonbons).

Conditionnement de matières premières dans des emballages inadaptés (huile d'arachide conditionnée dans des bidons de 25 l d'acide phosphorique...).

Mélange des produits conformes et non conformes dans les magasins.

Stock tampon sucre granulé effectué dans des conditions ne respectant pas les règles d'hygiène minimales.

### Recommandations

Formaliser les consignes de pilotage (valeurs cibles et tolérances) lorsque les équipements le permettent (par exemple pour le cuiseur bonbons) afin d'assurer une plus grande régularité des produits.

Etablir des instructions de travail strictes pour les étapes critiques identifiées par le chef de production et le directeur usine. Ces instructions doivent définir les méthodes de travail mais aussi inclure le respect des règles d'hygiène (en particulier la refonte obligatoire des produits tombés au sol).

Réorganiser le stockage des emballages bonbons ainsi que le stock tampon granulés.

Mettre en oeuvre les procédures permettant d'identifier et de séparer les produits conformes des non conformes.

Améliorer les conditions de stockage des produits finis locaux (pains et bonbons) et importés.

Formaliser les dispositions (vérification, validation, revue) à prendre pour la conception et/ou le suivi de projets.

## **SERVICE ENTRETIEN**

### Constats

La rédaction de rapports annuels de travaux d'entretien a été abandonnée faute d'exploitation.

Les cahiers de production mentionnent les pannes ainsi que les travaux consécutifs.

Les formulaires existants (ex : fiches de demandes de travaux) ne sont pas systématiquement utilisés mais des cahiers tracent d'une façon générale les différentes interventions.

### Ecart

Absence de plan de maintenance préventive (il existe cependant une liste des travaux de maintenance importants à réaliser dont la dernière version date de 2001).

Absence de preuve de compatibilité entre aptitude requise et incertitude de mesure que ce soit au niveau des appareils de mesure du laboratoire ou de l'usine (Les limites d'acceptabilité du poids des pains ne sont pas comparées à la précision des balances utilisées)

Les fréquences d'étalonnage ne sont pas déterminées.

Les certificats d'étalonnage des balances et de certains autres appareils de mesure (réalisés en interne) n'ont pas été présentés lors de l'audit.

Absence de raccordement des appareils de mesure du laboratoire et de l'usine à des étalons nationaux ou internationaux.

### Recommandations

Se servir des enregistrements de la maintenance curative pour définir les fréquences de maintenance préventive.

Conserver (durée à déterminer) la preuve de la réalisation des opérations de maintenance.

Définir les aptitudes requises aux points critiques sur la base de la qualification des processus et s'assurer que l'incertitude de mesure des équipements utilisés, pour maîtriser ses points critiques, est adaptée.

Définir les fréquences d'étalonnage des équipements de mesure

Raccorder les étalons internes à des étalons nationaux ou internationaux.  
Expliciter les modalités d'étalonnage dans le cas où le raccordement à un étalon national ou international n'est pas possible.

Conserver (durée à déterminer) les preuves d'étalonnage.

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants.

**8.6. GENERALITES**

**8.7. SURVEILLANCE ET MESURE**

**8.8. MAITRISE DU PRODUIT NON CONFORME**

**8.9. ANALYSE DES DONNEES**

**8.10. AMELIORATION**

Constats

La conformité des produits finaux de la ligne pain de sucre est contrôlée : la masse par pesée, l'absence de cassure et l'humidité par contrôle visuel. La couleur, autre paramètre de conformité ne fait pas l'objet d'un contrôle établi sur des bases objectives.

En cas de non conformité sur les paramètres contrôlés, un traitement des produits est assuré (refonte ou étuvage) en fonction de la non-conformité constatée.

Le suivi de la quantité de non-conformités détectées en ligne est assuré sur l'ensemble des quarts, les valeurs sont traitées quotidiennement. L'ensemble des données liées au coût de revient est également suivi quotidiennement.

Ecarts

Absence de pH mètre au laboratoire depuis plus de 1an.

Absence d'analyse de l'eau utilisée en process ainsi que pour le lavage des mains et le nettoyage des installations.

Absence de dispositions permettant de mesurer la satisfaction des clients.

Absence de procédure pour le traitement des produits non conformes

Les non-conformités ne sont que partiellement identifiées et traitées (balance incorrecte, couleur non évaluée).

Les produits non conformes et conformes ne sont pas systématiquement séparés dans les magasins matières premières et expéditions.

Les incidents et les données recueillis ne sont que partiellement exploités pour améliorer l'efficacité du système de Management de la qualité puisque seul leur traitement quotidien est assuré.

Absence de procédure d'audit interne

Absence de procédure d'action corrective

Absence de procédure d'action préventive

### Recommandations

Prévoir des dispositions permettant de mesurer la satisfaction des clients (voir point 8.2.1. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure pour le traitement des produits non conformes (voir point 8.3. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'audit interne (voir point 8.2.2. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'action corrective (voir point 8.5.2. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'action préventive (voir point 8.5.3. de l'ISO 9001 : 2000).

## **II.4. CONCLUSIONS DE L'AUDIT**

La démarche qualité qui sera mise en œuvre sur le site de Farcha devra être adaptée à un outil de production âgé et peu fonctionnel, à un produit de tradition (le pain de sucre) et visant à la satisfaction d'une clientèle très particulière (secteur informel, consommateurs ruraux, souvent nomades). Cette démarche pourrait aboutir à faire de cette unité, du fait de toutes ces particularités, un exemple de la capacité d'adaptation du groupe.

Les actions prioritaires spécifiques au site de Farcha s'ordonneraient suivant trois points principaux :

- Mise en place progressive d'un socle de base assurance qualité comprenant le développement des 6 procédures suivantes:
  - maîtrise documentaire
  - maîtrise des enregistrements

- détermination et traitement des non-conformités
- mise en œuvre d'actions correctives
- mise en œuvre d'actions préventives
- audit interne

Pour accompagner cette mise en œuvre, et compte tenu des spécificités du site, nous recommandons le recrutement d'un technicien ou d'un ingénieur Hygiène et Qualité, localisé à Farcha et dont l'expertise servira aux deux sites de Farcha et de Banda. Le responsable qualité positionné à Banda apportera son expertise spécifique à Farcha.

- Hygiène et propreté
  - mise en place d'un système HACCP adapté,
  - réagencement minimal de l'usine (en particulier de certains lieux de stockage),
  - rédaction d'instructions de travail pour les postes critiques incluant des instructions d'hygiène : lavage des mains, tenues, bonnes pratiques d'approvisionnement et de conditionnement.
- Amélioration des systèmes et procédures de contrôle (qualité des matières premières dont le sucre, de l'eau de process, matériel laboratoire, matériel de pesée, etc..) par :
  - La rédaction de fiches techniques détaillées en particulier pour ce qui concerne le sucre granulé importé servant à la confection des pains,
  - La fixation d'objectifs qualité mesurables sur la base des critères déjà suivis pour les pains de sucre : humidité, couleur, poids, résistance aux chocs,
  - La mise en place de dispositions permettant de gérer les appareils de mesure (définition des aptitudes requises pour chacun d'eux, fixation des fréquences d'étalonnage et contrôle de la réalisation effective de ceux-ci).

La production « traditionnelle » de pains de sucre (process, conditionnement, mode de distribution, place de ce produit dans l'économie nomade et plus généralement dans la culture tchadienne) mériterait alors d'être mise en valeur.

Concernant spécifiquement les fonctions commerciales dévolues à N'djaména les recommandations faites lors de l'audit de Banda s'appliquent et il serait utile :

- de diffuser rapidement les procédures existantes, de les officialiser et de mettre en place un contrôle de leur application ;
- de développer des procédures complémentaires concernant :
  - une revue de contrat pour s'assurer que l'on prend bien en compte toutes les exigences du client et que l'on est à même d'y répondre en temps et qualité,
  - le traitement des réclamations clients.

Il s'y ajoute la nécessité d'effectuer une séparation claire entre produits conformes et produits non conformes dans les magasins de stockage des produits finis.

### **III - ANNEXES**

## **RESPONSABLE ASSURANCE QUALITE PROJET DE PROFIL DE POSTE**

### Intitulé du poste

**Responsable Assurance Qualité**

### Positionnement

Membre de l'encadrement rattaché à la Direction Générale de l'entreprise

### Mission

- Impulser, organiser et accompagner la mise en œuvre de la politique qualité au sein de l'entreprise
- Concevoir et animer des actions de sensibilisation et de formation relatives à la Qualité
- Rendre compte à la Direction Générale de l'état d'avancement de la démarche qualité
- Jouer un rôle de courroie de transmission entre la Direction Générale et les personnels de l'entreprise
- Véhiculer l'état d'esprit qualité et le faire vivre dans l'entreprise
- Assurer une mission de représentation de la qualité de l'entreprise auprès de ses clients et fournisseurs
- Sensibiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise aux exigences des clients

### Qualification

- Ingénieur agroalimentaire ou équivalent

### Compétences

- 5 ans d'expérience en industrie agro-alimentaire sur site industriel
- Expériences en assurance qualité et/ou gestion de projets et/ou management.

### Qualités

- Aptitude à la communication : écoute, diplomatie, capacité à convaincre, sens de la pédagogie, facilités relationnelles et rédactionnelles,
- Rigueur, méthode et ténacité,
- Qualités d'animateur et de formateur,
- Aptitude au travail en équipe,
- Capacité à concevoir, innover, synthétiser et proposer

### Lieu d'affectation

Site de production principal

### Type de contrat

Contrat à durée indéterminée

### Date de prise de fonction

Le plus tôt possible

### Renseignements sur le poste

Contacteur : à préciser



## **COORDINATEUR ASSURANCE QUALITE PROJET DE PROFIL DE POSTE**

### Intitulé du poste

- **Coordinateur Assurance Qualité**

### Positionnement

- Membre de l'encadrement rattaché au GPS

### Mission

- Impulser et coordonner la mise en œuvre de la politique qualité au sein du groupe
- Concevoir, animer et coordonner des actions communes de sensibilisation et de formation relatives à la Qualité
- Apporter appui et expertise aux responsables qualité des sites
- Assurer le partage et le transfert des expériences
- Jouer un rôle de courroie de transmission entre la Direction du groupe, le GPS et les sites de production
- Assurer une fonction permanent de veille (outils de la qualité, réglementation, normes)
- Animer le pool des auditeurs internes du groupe.

### Qualification

- Ingénieur agroalimentaire ou équivalent

### Compétences

- Expérience confirmée en assurance qualité
- Bonne maîtrise de l'anglais.

### Qualités

- Aptitude à la communication : écoute, diplomatie, capacité à convaincre, sens de la pédagogie, facilités relationnelles et rédactionnelles,
- Rigueur et méthode
- Qualités d'animateur et de formateur,
- Aptitude au management et à la coordination
- Capacité à concevoir, innover, synthétiser et proposer

### Lieu d'affectation

- Siège du GPS

### Type de contrat

- Contrat à durée indéterminée

### Date de prise de fonction

- Le plus tôt possible

### **Renseignements sur le poste :**

- Contacter ?

## GLOSSAIRE

<b>TERMES RELATIFS A LA QUALITE</b> <b>(Définitions issues de l'ISO 9000 : 2000)</b>	
<b>Processus :</b>	Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie
<b>Procédure :</b>	Manière spécifiée d'effectuer une activité/processus
<b>Formulaire :</b>	Support d'information vierge
<b>Document :</b>	Support d'information et l'information qu'il contient
<b>Enregistrement :</b>	Document faisant état des résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité
<b>Qualité :</b>	Aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des exigences
<b>Exigence :</b>	Besoin ou attente explicite ou implicite
<b>Client :</b>	Destinataire d'un produit ou/et d'un service
<b>Conformité :</b>	Satisfaction d'une exigence
<b>Non conformité :</b>	Non satisfaction d'une exigence
<b>Correction :</b>	Action visant à éliminer une non conformité détectée
<b>Action corrective :</b>	Action visant à éliminer la cause d'une non conformité détectée Dans le cas particulier de l'HACCP, on considère également comme actions correctives les actions immédiates (corrections), entreprises pour éliminer une non conformité
<b>Action préventive :</b>	Action visant à éliminer la cause d'une non conformité potentielle
<b>Audit :</b>	Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits
<b>Traçabilité :</b>	Aptitude à retrouver l'historique, la mise en oeuvre ou l'emplacement de ce qui est examiné